

Kansainvälistymissuunnitelma Hailer Oy:lle

Milja-Rebekka Lauronen



Tekijä(t) Milja-Rebekka Lauronen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kansainvälistymissuunnitelma Hailer Oy:lle.	Sivu- ja liitesivumäärä 27 + 12
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä. Kansainvälistymisessä näkökantana on start up -yrittäjäys. Tutkimus on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö. Teorian pohjalta on tuotettu kansainvälistymissuunnitelma suomalaiselle start up -yritykselle, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä. Teorian pohjalta selvitetään, miten kansainvälistyminen käytännössä tapahtuu, ja millaisia valintoja yrityksen tulee tehdä kansainvälistymisprosessia suunnitellessaan.</p> <p>Kansainvälistymissuunnitelma on laadittu toimeksiantajayritykseltä saatujen tietojen perusteella, kuitenkin teoriakehykseen pohjautuen. Toimeksiantajayritys voi suunnitelmaa apunaan käyttäen suunnata liiketoimintaansa ulkomaille. Opinnäytetyössä ovat suuressa osassa nuoren, start up -yrityksen tarpeisiin sopivat kansainvälistymisen tavat. Toimeksiantajayrityksen verkostot ja yhteistyökumppanit tarjoavat nykyaikaisen näkökulman kansainvälistymiselle nopeasti muuttuvassa, globaalissa markkinassa.</p> <p>Opinnäytetyössä on hyödynnetty työn tekijän kansainvälisen kaupan ja logistiikan suuntautumisopintoja ammattikorkeakoulututkinnon aikana, sekä haastattelua kahden toimeksiantajayrityksen avainhenkilön kanssa. Toimeksiantajayrityksen ideat ja hyvä tietämys opinnäytetyön aiheeseen myötävaikuttivat tuotoksen tekemistä mahdollisimman konkreettiseksi ja yrityksen nykytilanteeseen sopivaksi.</p> <p>Työn empiirisessä osassa kuvataan kansainvälistymissuunnitelman tekoprosessiin vaikuttaneet tekijät ja aikataulu. Opinnäytetyön viimeisessä osassa tarkastellaan kansainvälistymissuunnitelmaa teoriakehykseen verraten ja annetaan kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle. Viimeisessä osassa on myös opinnäytetyön pohdinta. Tätä opinnäytetyötä voidaan käyttää pohjana kansainvälistyvän pk-yrityksen kansainvälistymissuunnitelman teossa, ja hyödyntää mahdollisissa kansainvälistymiseen liittyvissä myöhemmissä tutkimuksissa.</p>	
Asiasanat Kansainvälistyminen, pk-yritys, suunnitelma, strategia.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	1
1.2	Toimeksiantajayrityksen kuvaus.....	2
1.3	Tavoitteen määrittely.....	3
1.4	Keskeiset käsitteet ja opinnäytetyön rakenne.....	3
2	Yrityksen kansainvälistyminen.....	5
2.1	Suomen yritys rakenne ja start up -yritykset.....	6
2.2	Yrityksen toimintaympäristö	7
2.3	Kansainvälistymisen muodot.....	9
2.4	Kansainvälistymisstrategiat.....	11
2.5	Born global -ilmiö	13
2.6	Kansainvälistymisen rahoittaminen	13
2.7	Lainsäädäntö ja kansainvälisen kaupan sopimukset	14
2.8	Kansainvälistymiseen liittyvät riskit.....	15
2.9	HRM kansainvälisessä yrityksessä	16
2.10	Verkostoituminen osana B to B markkinointia	17
3	Hailerin kansainvälistymissuunnitelman teon kuvaus	19
3.1	Nykytilanne toimeksiantajayrityksessä	19
3.2	Kansainvälistymismuodon valinta.....	19
3.3	Strategian valinta kansainvälistymisessä	20
3.4	Rahoituksen suunnittelu.....	20
3.5	Lainsäädäntö ja riskienhallinta	21
3.6	HRM	21
3.7	Myynti ja markkinointi.....	21
4	Pohdinta.....	22
4.1	Kehitysehdotukset.....	22
4.2	Opinnäytetyön tekijän oma pohdinta	23
	Lähteet	24
	Liitteet.....	27
	Liite 1. Hailerin kansainvälistymissuunnitelma	27

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kuvataan suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymisen prosesseja. Opinnäytetyö koostuu johdantoluvun lisäksi teoriaosasta, empiirisestä osasta ja pohdinnoista sekä kansainvälistymissuunnitelmasta, joka on opinnäytetyön liitteenä. Johdantoluvussa kuvataan tausta opinnäytetyön aiheelle sekä esitellään toimeksiantajayritys. Lisäksi määritellään opinnäytetyön tavoite, keskeiset käsitteet ja työn rakenne.

Teoriaosan alussa käsitellään syitä suomalaisyritysten kansainvälistymisen kasvulle viime vuosikymmeninä ja tarkastellaan start up -yrityksiä osana Suomen yritysraennetta. Seuraavaksi teoriaosassa esitellään kansainvälistyvän yrityksen toimintaympäristö, kansainvälistymisen muodot ja kansainvälistymisstrategian valinta. Teoriaosassa tuodaan esiin born global -ilmiö, joka on tullut tunnetuksi erityisesti nuoria ja kasvuhaluista yrityksiä kuvaavana terminä. Käytännön toimet kansainvälistymiselle tulevat esiin kansainvälistymisen rahoittamisen, lainsäädännön ja riskienhallinnan näkökulmista. Teoriaosan lopussa tuodaan esiin henkilöstöhallinto, verkostot ja yhteistyökumppanit osana yrityksen kansainvälistymistä. Markkinointi ja myynti kuvataan B to B (Business to business) -näkökulmasta, eli yritysten välisenä myyntinä ja markkinointina.

Opinnäytetyön kolmas luku kuvaa toimeksiantajayritykselle laaditun kansainvälistymissuunnitelman (Liite 1) tekoprosessia ja aikataulua. Suunnitelman teon kuvauksessa tuodaan esiin toimeksiantajayrityksen nykyinen tilanne ja valmiudet kansainvälistymiseen. Luvussa käsitellään aihealueittain kansainvälistymissuunnitelman tekoon vaikuttaneita asioita teorian ja toimeksiantajayrityksen haastattelun perusteella.

Viimeisessä luvussa tarkastellaan kansainvälistymissuunnitelmaa ja kuvataan kehitysehdotuksia opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle tulevaisuuteen. Luvussa käsitellään omia odotuksia työn alkuvaiheessa, ja omien ajatusten kehittymistä opinnäytetyön suhteen prosessin rinnalla. Lopussa on lähdeluettelon lisäksi liitteenä toimeksiantajayritykselle tuotettu kansainvälistymisopas.

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

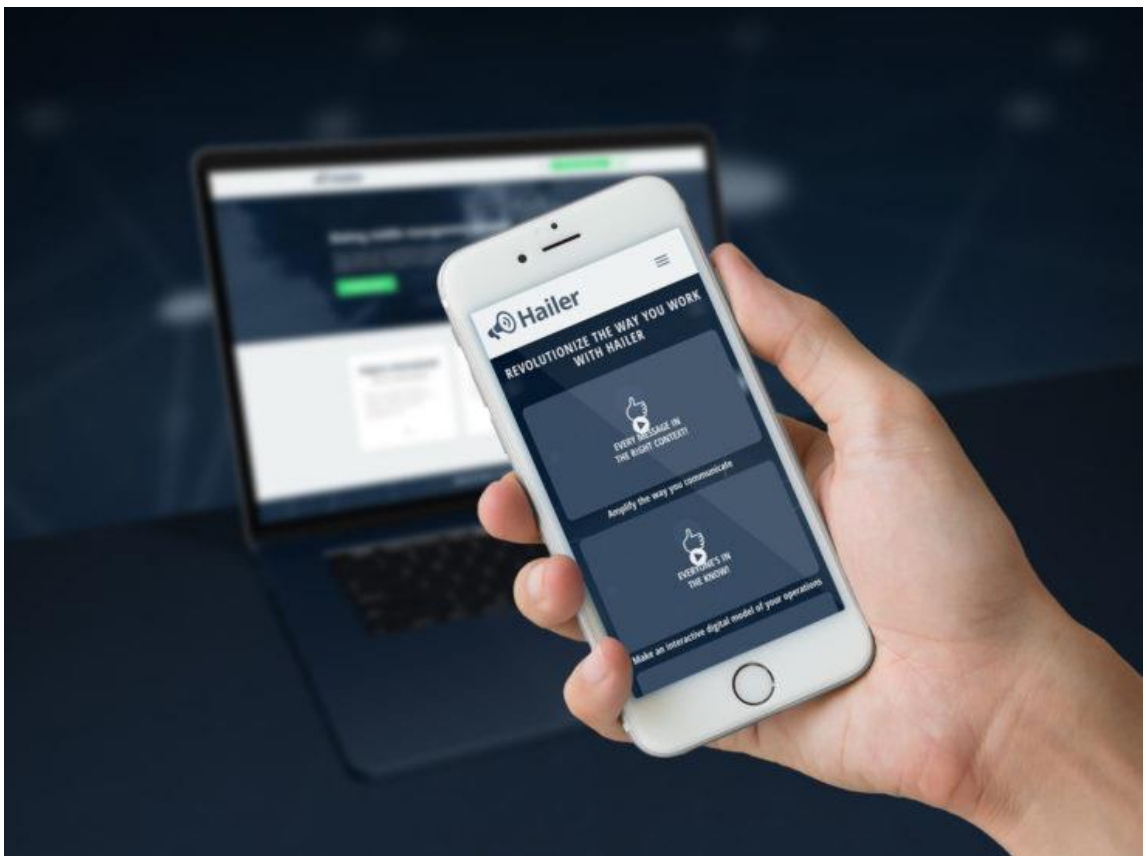
Yritysten kansainvälistyminen on kasvanut voimakkaasti Suomessa ja ulkomailla 2000-luvulta lähtien. Maailmankauppa on kasvanut ja länsimaat muodostavat globaalin markkinan. Yritysten täytyy laajentua yhä nopeammin kansainvälisille markkinoille uusien kohde-ryhmien löytämiseksi. Tuotteiden elinkaari on pienentynyt ja uusia tuotteita syntyy kulutta-

jien saataville jatkuvasti. Toisaalta globalisaation myötä länsimaiset kuluttajat ovat samankaltaistuneet, mikä mahdollistaa tuotteen myynnin kotimaan kaltaisille kohderyhmille myös kansainvälisesti.

Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen on kasvanut tällä vuositu-
hannella, mikä johtuu palveluyritysten lisääntymisestä (Nummela 2011, 2-4). Pk-yritykset
eivät voi kansainvälistyä yhtä laajasti ja nopeasti kuin suuryritykset pienemmän henkilös-
tömäärän ja pääoman vuoksi, minkä takia riskien minimointi kansainvälistymisen alkumet-
reillä on pk-yrityksille tärkeää. Kansainvälistymisen alussa menestyvät pk-yritykset erottaa
yritysten kyky innovatiivisuuteen ja yritteliäisyyteen sekä uusien tapojen omaksumiseen
ulkomailla. (Rugman & Collinson 2012, 340-342.)

1.2 Toimeksiantajayrityksen kuvaus

Hailer Oy on vuonna 2016 perustettu start up -yritys, joka toimii tietotekniikka-alalla. Yri-
tyksen päätuote on Hailer, kommunikaatioalusta, joka mahdollistaa reaaliajassa tiedon
siirtymisen yrityksen sisällä. Hailer-ohjelmisto on pilvipalvelu, jota kehitettiin viiden vuoden
ajan Lamor-yrityksen sisällä. Lamor Group on öljyntorjuntaan sekä ympäristönsuojeluun
erikoistunut porvoolainen yritys, joka on perustettu vuonna 1982. (Stolt 10.5.2017.)



Kuva 1. Hailer toimii internet -selaimessa ja sovelluksessa (Redland 2017).

Idea Hailerin perustamiselle syntyi vuonna 2010 Meksikonlahden öljyonnettomuuden seurauksena. Lamor toimi alueella, ja otti koordinoivan roolin eri sidosryhmien välillä onnettomuuden jälkeen. Tällöin huomattiin, kuinka hankalaa sidosryhmien on kommunikoida keskenään ja jakaa tietoa, kun kaikilla on omat suljetut järjestelmänsä. Yhteydenpito eri sidosryhmien välillä tapahtui lähinnä sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Sähköpostiketjut kasvoivat pitkiksi, ja tiedon jakaminen sekä keskustelu eri sidosryhmien välillä olivat hidasta sähköpostin välityksellä. Myös puhelinlaskut toivat turhia kuluja, kun eri maiden yrityksistä soiteltiin toisilleen. Koska tieto siirtyi hitaasti yritysten välillä, yritykset eivät tienneet mikä tieto on reaaliaikaista ja uutta tietoa. (Stolt 10.5.2017.)

Kriisin jälkeen Lamorin sisällä alettiin tutkia, minkälaisia järjestelmiä on tarjolla tilanteisiin, joissa yritysten täytyy keskenään siirtää tietojaan toisilleen nopeasti ja reaaliajassa. Tällaiseen tarpeeseen sopivaa järjestelmää ei löytynyt, ja loppuvuodesta 2011 Lamorin IT-osastolla aloitettiin Hailerin suunnittelu ja rakentaminen. Kesällä 2016 tuotteen kaupallistaminen aloitettiin ja perustettiin Hailer Oy. Yrityksessä on kahdeksan työntekijää. (Stolt 10.5.2017.)

Lamor on yksi Hailerin yhteistyökumppaneista ja ensimmäisistä asiakasyrityksistä. Hailerin asiakkaita ovat pääosin pienet ja keskisuuret yritykset, julkisen sektorin toimijat sekä urheiluseurat. Asiakkaita yrityksellä on 25, ja asiakasmäärä on noussut kuukausittain keskimäärin 10-20 prosentin kasvuvauhdilla. (Stolt 10.5.2017.)

1.3 Tavoitteen määrittely

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää pienen tai keskisuuren yrityksen kansainvälistymisen eri osa-alueet ja laatia suunnitelma kansainvälistymiseen start up -yritykselle. Kansainvälistymissuunnitelma sijoittuu vuoden pituiselle aikavälille elokuusta 2017 elokuuhun 2018. Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat yleisimmät syyt pk-yritysten kansainvälistymiselle?
- Kuinka suomalaiset pk-yritykset kansainvälistyvät?
- Mitkä ovat kansainvälistymisen yleisimmät prosessit?

1.4 Keskeiset käsitteet ja opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat kansainvälistymiseen tarvittavien resurssien tunnistaminen, suomalaiset pk-yritykset ja nuoret start up -yritykset. Opinnäytetyön rakenne

perustuu perinteiseen opinnäytetyön rakenteeseen, ja se on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö.

Ensimmäisessä osassa kuvataan johdanto, toimeksiantajayritys, opinnäytetyön tavoitteet ja sisältö. Toinen osa kattaa opinnäytetyön teoriaperustan, joka jakautuu lukuisiin alaotsikoihin ja -kappaleisiin. Työn kolmannessa osassa tuodaan esiin kansainvälistymisoppaan tekoprosessi ja siihen vaikuttaneet tekijät teorian ja toimeksiantajayritykseltä saatujen tietojen valossa. Viimeisessä osassa on kansainvälistymissuunnitelman tarkastelu, kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle ja opinnäytetyön pohdinta.

2 Yrityksen kansainvälistyminen

Globaalin kilpailun myötä maailmankauppa on kasvanut, mikä on ajanut yrityksiä kansainvälistymään ja etsimään uusia markkinoita myös ulkomailta. Kansalliset markkinat ovat sekoittuneet toisiinsa ja tilalle on muodostunut yksi, globaali maailmanmarkkina. Tuotekehitykseen käytetty aika on pienentynyt, sillä globaaleilla markkinoilla uusia tuotteita tulee kuluttajien saataville nopeaa tahtia. (Hill 2014, 5; Wall, Minocha & Rees 2015, 37.)

Suomessa yritysten kansainvälistyminen käynnistyi vasta 1980-luvulla, mikä on myöhään muihin länsimaihin verrattuna. Ensimmäiset kansainvälistyneet yritykset olivat pankkeja ja vakuutuslaitoksia sekä teollisuusalan yrityksiä. Kansainvälistyvät yritykset olivat aluksi jo ennestään ulkomaankauppaa käyviä suuryrityksiä, mutta nykyään esimerkiksi pienet teknologiayritykset suuntaavat liiketoimintaansa ulkomaille. Toisille yrityksille kansainvälistyminen on tarkkaan suunniteltu osa liiketoimintaa, toisille taas nopea päätös esimerkiksi liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. (Kananen 2010, 11; Tikkanen & Vartia 2012, 52.)

Kansainvälisille markkinoille suuntaavan yrityksen keskeisimmät päätökset kansainvälistymisen tueksi voidaan määritellä kolmeen osaan. Yrityksen tulee määritellä mille ulkomaalaiselle markkinalle se haluaa laajentua, milloin kansainvälistyminen tapahtuu valitulle kohdemarkkinalle ja missä mittasuhteessa yritys kansainvälistyy. Koska kansainvälistymiseen sisältyy aina riskejä, yrityksen tulisi määritellä mahdollisimman tarkkaan kansainvälistymisensä osa-alueet, jotta kansainvälistymisstrategia palvelisi mahdollisimman hyvin yrityksen päämäärää. (Hill 2014, 448.)

Kansainvälistymisen kohdemaita määriteltäessä tulee ottaa huomioon yrityksen mahdollisuudet pitkäaikaiseen kasvuun ja tuloksen tekemiseen, joihin vaikuttavat eri maiden taloudellinen tilanne ja poliittiset tekijät. Taloudellinen tilanne rakentuu markkinan koon, ostovoiman ja taloudellisen kasvun perusteella. Poliittisesti vakaat maat, joissa on vapaat markkinat tarjoavat yleensä ulkomaalaisille yrityksille vakaamman markkinan kuin poliittisesti epävakaaat valtiot, joissa yritystoiminnan riskit ja kustannukset ovat kehittyneitä maita suuremmat. Potentiaaliset maat kansainvälistymiselle ovat maita, joiden kuluttajille yrityksen tuote on arvoa tuova tai jopa täysin uusi. Yritys voi myydä tuotetta korkeammalla hinnalla ja kasvattaa myyntivolyymeita nopeammin, mikäli se tuo uudelle markkinalle tuotteen, joka eroaa kilpailijoiden tuotteista. (Hill 2014, 448-449.)

Yrityksen kansainvälistymisen ajoitusta uusille markkinoille voidaan pitää varhaisena, kun yritys laajentaa markkinaan ennen muita ulkomaalaisia yrityksiä. Myöhäistä kansainvälistymistä kuvaa tilanne, jossa yritys laajenee markkinaan, jolla toimii jo muita ulkomaalaisia

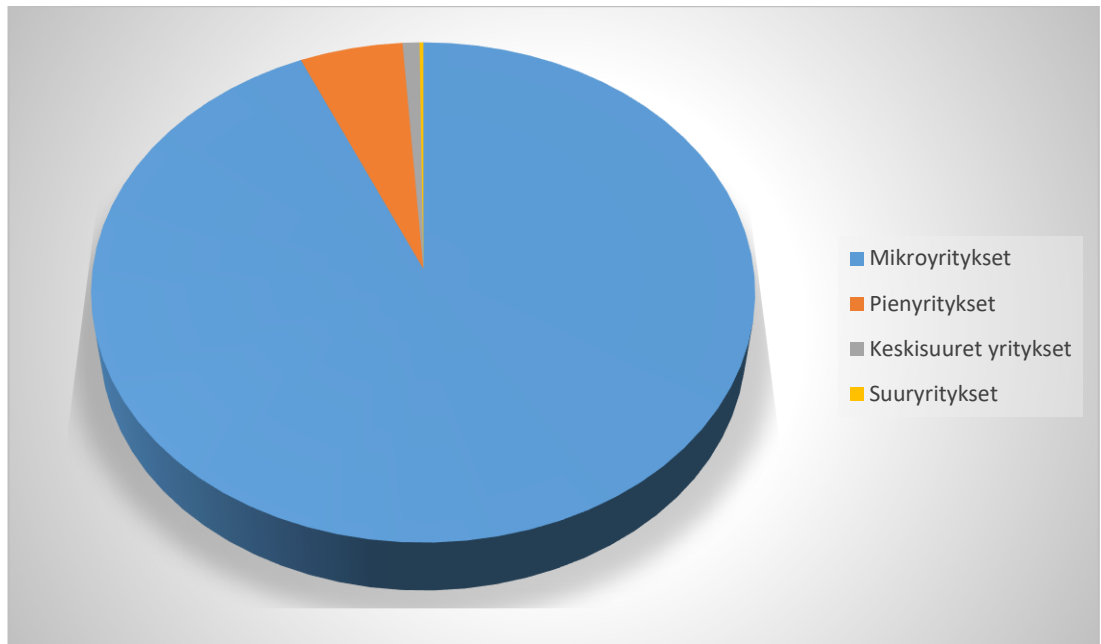
kilpailijoita. Yritykset, jotka kansainvälistyvät ensimmäisten joukossa, hyötyvät edelläkävijän eduista eli "first-mover advantages". Näitä etuja ovat vahvan brändin luominen ja kyky kasvattaa nopeasti myyntiä ja saada kustannusetuja. Toisaalta ensimmäinen ulkomaalainen yritys voi myös kohdata haasteita toimiessaan uudella markkinalla. Yritys voi kärsiä huomattavista kustannuksista, jos uuden markkinan liiketoiminnan menetelmät eroavat suuresti kotimaan menetelmistä. Tällaisia edelläkävijän kuluja kohtaavat usein vain ensimmäiset kansainvälistyneet yritykset uusilla kohdemarkkinoilla. Ensimmäiset yritykset myös ottavat suuremman riskin kuin myöhemmin markkinalle saapuvat yritykset, ja myöhemmin kansainvälistyvät yritykset voivat hyötyä pioneiriyrityksen kansainvälistymisen virheistä, kuten korkeista kustannuksista kansainvälistymisen alkumetreillä tai kuluttajien hitaasta kiinnostuksesta uutta tuotetta kohtaan. (Hill 2014, 449-451.)

Oikean mittasuhteen määrittely kansainvälistymiselle on erittäin tärkeää. Kansainvälistyminen suuressa mittakaavassa vaatii nopeutta ja suuria resursseja, joihin kaikilla yrityksillä ei ole mahdollisuutta. Suuressa mittakaavassa kansainvälistyminen on riskialtista, mutta voi parhaassa tapauksessa taata yritykselle markkinajohtajan aseman vuosiksi eteenpäin. Maltillisempaa kansainvälistymisen muotona pidetään ulkomaalaisille markkinoille siirtymistä pienemmin resurssein ja hitaammin, jolloin markkinat tulevat tutuksi yritykselle ja riskit pienenevät. Tämä strategia ei sido yrityksen resursseja, mutta suuren markkinaosuuden kasvattaminen on hitaampaa ja vaikeampaa kuin suurin resurssein kansainvälistymisessä. Kansainvälistyvän yrityksen tulee verrata käytettävissä olevia resurssejaan suhteessa riskeihin, joita se on valmis ottamaan. (Hill 2014, 451-452.)

2.1 Suomen yritys rakenne ja start up -yritykset

Suomessa on 283 805 yritystä (Tilastokeskus, yritysrekisteri 2015), joista alle 10 hengen yrityksiä on 93,4 prosenttia. Pienyritysten määrä on 5,5 prosenttia, keskisuurten 0,9 prosenttia ja suuryritysten 0,2 prosenttia yritysten kokonaismäärästä. Kaikki 2000- ja 2010-luvuilla syntyneet uudet työpaikat Suomessa ovat syntyneet pk-yrityksiin. (Suomen yrittäjät 2017a.) Yrityksen koko määräytyy sen henkilöstömäärän mukaan (Suomen yrittäjät 2017a):

- Mikroyrityksissä henkilöstön määrä on alle 10
- Pienyrityksissä henkilöstön määrä on alle 50
- Keskisuurissa yrityksissä henkilöstöä on 50-249
- Suuryrityksissä henkilöstöä on vähintään 250



Kuvio 1. Yritysten määrä Suomessa (Suomen Yrittäjät 2017a).

Uusia ja kasvuhaluista yrityksiä, joilla on innovaatioita ja uudenlaisia ideoita kuvataan start up -yrityksiksi. Jotta innovaatioista kasvaa varsinaista yritystoimintaa, tulee näillä yrityksillä olla tietynlainen tahtotila ja toimintaympäristö. Globalisaatio ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet start up -ilmiön syntyyn. Digitalisaation myötä pk-yrityksillä on mahdollisuus kansainvälistymiseen nopeallakin aikavälillä, mikäli yrityksellä on oikeanlainen tahtotila ja kasvuhalu. Start up -yritykset luovat merkittävän osan uusista työpaikoista Suomessa, minkä vuoksi niiden toimintaedellytysten vahvistaminen on tärkeä politiikan kohde tällä hetkellä. Kansainvälistyminen on suomalaisille start up -yrityksille välttämätöntä merkittävän kasvun luomiseksi pienen kotimarkkinan takia. (Lahtinen ym 2016, 11.)

Start up -yrityksiin lukeutuvat alle 50 työntekijän yritykset, jotka ovat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä ja itsenäisiä sekä yksityisiä yrityksiä. Tarkkaa määritelmää yrityksen iän suhteen ei ole, mutta sen vanhimman toimipisteen tulisi olla alle viisi vuotta sitten perustettu. Start up -määritelmä sopii näin ollen vain varsin nuoriin, kasvuhaluisiin yrityksiin. Start up -yrityksiä perustetaan vuositasona noin 4000-5000 yritystä (viimeisen kymmenen vuoden keskiarvo). 70 prosenttia yrityksistä on palveluyrityksiä, ja karkeasti sanottuna kolmannes teknologia-alan yrityksiä. Start up -yritysten osuus suomalaisten yritysten kokonaismäärästä on noin viisi prosenttia. (Lahtinen ym 2016, 11, 16.)

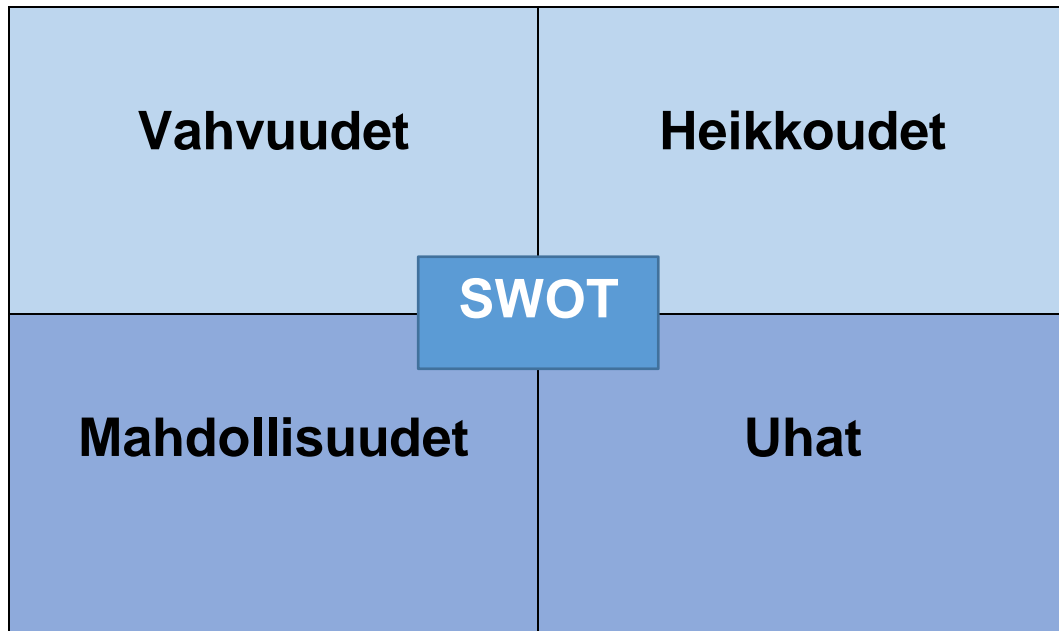
2.2 Yrityksen toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan ympäristöä, jossa yritys harjoittaa liiketoimintaa. Toimintaympäristö koostuu sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä. Ulkoinen ympäristö

muodostuu makro- ja mikroympäristöstä. Makroympäristö on yrityksen ulkoinen ympäristö, jonka tekijöihin yritys ei itse voi vaikuttaa. Ulkoinen ympäristö pitää sisällään poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen, teknologisen, ekologisen ja lainsäädännöllisen ympäristön. Yrityksen makroympäristöä voidaan analysoida PESTEL-analyysin avulla, joka koostuu edellä mainituista osa-alueista. Mikroympäristö muodostuu yrityksen lähiympäristön tekijöistä, joihin sillä on mahdollisuus vaikuttaa. Mikroympäristöä ovat yrityksen markkinat, joilla se toimii, kilpailu, kysyntä, verkostot ja asiakkaat. Michael Porterin viiden kilpailuvoiman analyysillä voidaan selvittää yrityksen vahvuuksia suhteessa ympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä yrityksen kilpailijoihin. (Bergström & Leppänen 2015, 39-41; Wall ym 2015, 223.) Porterin kilpailuvoimien analyysi (Investopedia 2017) jakautuu seuraaviin kohtiin:

1. Uusien tulokkaiden uhka
2. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka
3. Tavarantoimittajien neuvotteluvoima
4. Ostajien neuvotteluvoima
5. Yritysten välinen kilpailu

Yrityksen sisäinen ympäristö koostuu liikeideasta, strategiasta, päämääristä, henkilöstöstä, johtamisesta ja johtajista, organisaatorakenteesta, resursseista sekä yrityskulttuurista. Sisäistä ja ulkoista ympäristöä voidaan tarkastella eri analyysien avulla, ja näin arvioida kansainvälistyvän yrityksen mahdollisuuksia ja uhkia kohdeympäristössään. SWOT -analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi muodostuu sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). (Bergström & Leppänen 2015, 39-41; Wall ym 2015, 221-222.)



Kuvio 2. SWOT-matriisi (Wall ym 2015, 221-222).

2.3 Kansainvälistymisen muodot

Kansainvälisille markkinoille siirtyminen voidaan toteuttaa eri tavoin, riippuen siitä, kuinka paljon yritys on valmis siirtämään esimerkiksi investointejaan ja henkilökuntaansa uuteen kohdemaahan. Erilaisia tapoja yrityksen kansainvälistymiseen ovat vienti, lisensointi, franchising, yhteisyritysten ja tytäryhtiöiden perustaminen sekä yritysostot. (Hill 2014, 454-469; Wall ym 2015, 38-53.)

Vienti on yleisin tapa kansainvälistymisen aloittamiselle erityisesti valmistavien ja teollisuusalan yritysten keskuudessa. Viennissä yritys yleensä jatkaa tuotteidensa myyntiä kotimaassa, mutta tämän lisäksi osa valmistetuista tuotteista kuljetetaan myytäväksi kohdemaahan joko meri- tai lentorahtina, maanteitse tai rautateitä pitkin. Vaikka vienti on hyvä tapa kansainvälisten markkinoiden avaamiseen yrityksille, tullimaksut ja tuotteiden kuljetusmaksut voivat olla suuria. Kustannusten minimoimiseksi yritys voi siirtää tuotteiden valmistusta eri alueille. Vienti voidaan jakaa epäsuoraan ja suoraan vientiin. Epäsuorassa viennissä yrityksellä on käytössään välittäjiä, jotka ovat vastuussa esimerkiksi tuotteiden vientiin liittyvistä käytännön asioista, kuten dokumentoinneista ja kohdemaassa tuotteiden jakelukanavista ja myynnistä. Välittäjien palkkaaminen voi tuoda yritykselle säästöjä, mutta toisaalta yrityksen kontrolli ja rooli viennissä jää pieneksi. Epäsuora vienti sopii kansainvälistymisen muodoksi markkinoille, joita yritys pitää erityisen riskialttiina. (Hill 2014, 454; Wall ym 2015, 38-39.)

Suora vienti vaatii pidempiaikaista sitoutumista ja yrityksen omien resurssien sitomista tuotteiden jakeluun ja myyntiin kohdemaassa. Yritys palkkaa itse kohdemaahan paikallisia työntekijöitä tai siirtää työntekijöitään kohdemaahan huolehtimaan myynnistä. Suorassa viennissä yrityksellä on mahdollisuus seurata tarkasti kohdemaan myynnin kehitystä ja kontrolloida tuotteen elinkaarta tehtaalta loppukäyttäjälle. Toisaalta suora vienti vaatii yritykseltä epäsuoraa vientiä enemmän investointeja ja resurssien viemistä ulkomaille. (Wall ym 2015, 39.)

Lisenssillä tarkoitetaan sopimusta, jossa lisenssinantajayritys antaa toiselle yritykselle oikeudet aineettomaan omaisuuteensa sovitulle ajanjaksolle. Lisenssinantajayritys saa tästä vastineeksi rojalteja eli maksuja toiselta yritykseltä. Aineettomalla omaisuudella tarkoitetaan patenteja, tekijänoikeuksia, tuotemerkkejä, keksintöjä ja malleja. Lisensoinnin hyötyinä lisenssinantajalle voidaan pitää lisenssinsaaajan paikallista tietotaitoa ja tuntemusta kohdemaan jakelukanavista. Myöskään lisenssinantajan ei tarvitse tehdä omia investointeja uudelle markkinalle laajentamiseksi. Toisaalta lisensoinnin huonoja puolia on kontrollin puute, jolloin lisenssinostajayritys voi muuttaa kuvaa koko brändistä. Yrityksen strategia voi myös hajota, mikäli se tekee useita lisenssisopimuksia eri maihin eri yritysten kesken, sillä jokaisella lisenssinostajayrityksellä on omat päämääränsä. (Hill 2014, 455-456; Wall ym 2015, 42-43.)

Franchising on yritysmuoto, jossa ostajayritys ostaa myyjäyritykseltä oikeudet myyjäyrityksen nimen tai tuotemerkin käyttöön oman liiketoiminnan harjoittamiseen. Franchising-sopimuksia on kahdenlaisia. Myyjäyritys voi myyjä pelkän nimen tai tuotemerkin, joissa yrityksen käytännönliiketoimintaan liittyvät päätökset jäävät ostajayrityksen hallintaan. Toinen vaihtoehto on, että myyjäyritys myy nimen tai tuotemerkin myötä kokonaisen liiketoimintapaketin, jonka mukaan ostajayrityksen täytyy toimia. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiettyjen jakelijoiden suosimista ja tietyiltä toimittajilta ostamista. Kokonaisvaltainen franchising on yleistä pikaruoka-, hotelli- ja autovuokrausalalla. Lisensoinnin tavoin franchising on hyvä vaihtoehto kansainvälistymiseen, mikäli yritys ei ole valmis suuriin investointeihin tai riskinottoon siirtämällä liiketoimintaansa uusiin maihin. Franchising-strategiaa käyttämällä brändi voi kasvaa verraten suureksi pienillä riskeillä ja vähin kuluin. Huonoja puolia ovat vaikeus laadun valvontaan, mikä voi johtaa brändin imagon huonontumiseen, mikäli josain maassa laatu ei kohtaa sille asetettua tasoa. Myös yhdellä markkinalla onnistumista ei voi kääntää haastavan markkinan kehittämiseen voittojen avulla, sillä jokaisella markkinalla on oma franchising-yrittäjänsä. (Hill 2014, 457; Wall ym 2015, 44-45.)

Yhteisryityksen perustaminen jakaa liiketoiminnan riskejä kahden yrityksen välille ja tuo säästöjä, kun kustannukset ovat jaettuina. Kotimainen yritys voi kansainvälistyessään perustaa yhteisryityksen kohdemaassa toimivan yrityksen kanssa, joka tuntee kohdemaan lainsäädännön, markkinat, kulttuurin ja kilpailutilanteen. Yhteisryityksen perustamiseen liittyy myös riskejä. Yritysten yhteistyö ei välttämättä toimi, yrityksillä voi ilmetä erilaisia tavoitteita ja päämääriä yhteisryityksen kasvaessa, mikä hankaloittaa yhteisessä strategiassa pysymistä. Myös kansainvälistyminen muihin maihin voi olla hankalaa yhteisryityksen voimin, kuten tytäryhtiöidenkin perustaminen, mikä asettaa rajoitteita liiketoiminnan kasvattamiselle pitkällä aikavälillä. (Hill 2014, 458-459; Wall ym 2015, 48-49.)

Yritys voi kansainvälistyä perustamalla tytäryhtiön uuteen liiketoiminnan kohdemaan. Tämän voi tehdä kahdella tavalla; joko aloittamalla operaation uuteen maahan perustamalla tytäryhtiön tai ostamalla maasta jo toiminnassa olevan yrityksen tytäryhtiöksi emoyhtiölle. Yritysosto tarjoaa nopean sisääntulon markkinoille, sillä tietotaito markkinasta on jo ostetussa yrityksessä. Myös kulttuuriin ja lainsäädäntöön liittyviltä ongelmilta on helpompaa välttyä kuin uutta tytäryhtiötä perustettaessa. Uuden yrityksen perustaminen on myös kaikista kallein tapa siirtää yrityksen toimintaa kansainvälisille markkinoille. Toisaalta yritysostot voivat olla haastavia, ja ostetun yrityksen yrityskulttuurin liittäminen emoyhtiöön voi olla hankalaa. (Hill 2014, 459-460; Wall ym 2015, 57.)

2.4 Kansainvälistymisstrategiat

Kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten toiminta voidaan jakaa neljään erilaiseen päästrategiaan: kansainväliseen, globaaliin, ylikansalliseen ja monikotimaiseen strategiaan. Kansainvälinen strategia sopii yrityksille, joiden kohdemarkkinoilla ulkomailla tuotteen lokalisointi ei ole erityisen tärkeää eikä kustannuskilpailu ole suurta. Strategiassa yritys pitää ydinosaamisensa kotimaassaan, eikä siirrä esimerkiksi tuotteiden suunnittelua kohdemaan. Yritys harjoittaa yritystoimintaa kansainvälisillä markkinoilla kotimaan markkinoiden tavoin. Kansainvälisen strategian hyviä puolia ovat toiminnan siirtämisen helppous, sillä hyvin menestyneet liiketoiminnan osat viedään osaksi kansainvälisen liiketoiminnan prosesseja. Toisaalta jokaisella kohdemaalla on erilaiset markkinat, minkä vuoksi tuote tai palvelu voi mennä potentiaalisen kysynnän ohi kohdemaassa. Yrityksen kyky kilpailla tuotteillaan tai palveluillaan kohdemaan kilpailijoita vastaan voi olla huono, koska tuotteita ei ole suunniteltu suoraan kohdemaan kysyntää vastaaviksi. Kansainvälinen strategia on usein kansainvälistyvien yritysten ensimmäinen strategia tuotteiden tai palveluiden vie-
miseksi kotimaan ulkopuolelle. Elektroniikka- ja ohjelmistoyrityksille tämä strategia on yleinen. (Daniels, Radebaugh & Sullivan 2015, 509-510; Wall ym 2015, 241-242.)

Globaali strategia sopii yrityksille, joille kustannustehokkuus on tärkeää ja jotka myyvät tuotteita tai palveluita, jotka eivät eroa eri maiden välillä juuri toisistaan. Globaalissa strategiassa yritys ei painota investointeja tuotteen lokaaliin markkinointiin kohdemaan mukaan, vaan kustannussäästöjä haetaan mahdollisimman samankaltaisella markkinoinnilla ja brändäyksellä eri maiden välillä. Eri maiden markkinat nähdään yhtenä ja samana markkinana, jolla yritys toimii. Toimivat ja kustannustehokkaat prosessit tuotteen valmistuksesta sen markkinointiin ja myyntiin takaavat strategian toimivuuden. Strategian haasteita ovat taloudellisen tilanteen muutos ja kysynnän muutokset. Mikäli taloudellinen tilanne muuttuu radikaalisti, voi tuotteen kysyntä romahtaa. Toisaalta myös kuluttajien kysynnän muutos ja yleisen ilmapiiirin muuttuminen voi hetkessä vaikuttaa tuotteen kysyntään tekemällä siitä vanhanaikaisen. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi teollisuusyritykset ja suuret elintarvikealan yritykset, joiden ei tarvitse muokata tuotteistaan eri versioita kohdemaan mukaan kansainvälisille markkinoille siirtyessään. (Daniels ym 2015, 512-513; Wall ym 2015, 238-239.)

Ylikansallinen strategia sopii yrityksille, jotka kohtaavat kilpailua kustannustehokkuudessa ja haasteita tuotteen sovittamiseksi eri maiden lokaaleille markkinoille. Tätä strategiaa käyttävät yritykset eivät voi pyrkiä kustannussäästöihin valmistamalla standardituotetta kaikille markkinoille, kuten globaalissa strategiassa. Ylikansallisessa strategiassa tytäryhtiön perustaminen on hyvä vaihtoehto kohdemaan asiakaskunnan ymmärtämiseksi ja liiketoiminnan aloittamiseksi. Paikallisen henkilöstön avulla yritys saa parasta tietoa kohdemaan markkinoista tuotekehitystä ja markkinointia varten. Strategian haasteita ovat toiminnan koordinoimisen vaikeus emoyhtiöstä käsin, minkä vuoksi yrityksen strategia voi hajota. Myös tytäryhtiöiden henkilöstö voi olla vaikea sitouttaa osaksi emoyhtiön arvoja ja yrityksen strategiaa. Yrityksen imago voi myös kärsiä, koska tytäryhtiöt voivat keskenään erota toisistaan suuresti, millä voi olla kielteinen vaikutus koko yrityksen brändin kannalta. Ylikansallista strategiaa kansainvälistymisessä käyttävät esimerkiksi autonvalmistajayritykset. (Daniels ym 2015, 514; Wall ym 2015, 239-240.)

Monikotimaisessa strategiassa yritys räätälöi tuotteensa ja sen markkinoinnin kullekin kohdemaalle sopivaksi. Yrityksen tuotteet ja brändi voivat näin ollen erota varsin paljon eri maiden välillä, joissa se toimii. Strategia antaa kilpailuetua yritykselle kohdemaan paikallisia kilpailijoita vastaan, sillä yrityksellä on kansainvälisen toiminnan tuoma verkosto tukeaan. Monikotimaisessa strategiassa kohdemaan kulttuuri on tärkeämmässä osassa kuin yrityksen oma kotimaa ja sen kulttuuri. Tässä strategiassa kustannustehokkuus ei ole suuressa osassa, koska tuotteet räätälöidään kohdemaan mukaan ja suoria kilpailijoita ei ole tai niiden vaikutus on pieni. Haastavaa tässä strategiassa on siirtää yrityksen ideologia kohdemailhin ja pitää yrityksen brändi selkeänä kohdemaasta toiseen. Myös tuotteiden ja

markkinoinnin räätälöinti kohdemaan mukaan tuo kustannuksia varsinkin kansainvälistymisen alussa. Monikotimaista strategiaa noudattavat esimerkiksi suuret vaateketjut ja pikaruokaketjut sekä päivittäistavarakauppaketjut. (Daniels ym 2015, 511; Wall ym 2015, 240-241.)

2.5 Born global -ilmiö

Uudet ja pienet yritykset, jotka yrityksen perustamisesta alkaen pyrkivät saamaan kilpailuetua myös ulkomailla, kuvaavat hyvin born global -ilmiötä. Tällaiset yritykset ovat nuoria yrityksiä, jotka ovat harjoittaneet liiketoimintaa muutaman vuoden ajan. Yritykset siirtyvät kansainvälisille markkinoille joko yrityksen perustamisen jälkeen tai välittömästi sen jälkeen, kun yrityksen prosessit kotimaan markkinoilla on saatu kannattaviksi. Tyypillistä on, että born global -yritykset kansainvälistyvät ensin kotimaansa kaltaisiin maihin, yleensä naapurimaihin, jotka ovat kotimaan kaltaisia. (Chetty & Campbell-Hunt 2003, 61; Rugman & Collinson 2012, 344.)

Born global -yritykset suhtautuvat muita yrityksiä myönteisemmin kansainvälistymiseen, eivätkä ne näe kansainvälistymiseen liittyviä riskejä suurina. Nuoret yritykset sopeutuvat uuteen markkinaan vanhoja yrityksiä nopeammin, mikä tekee niistä innovatiivisia uusilla markkinoilla. Born global -yritykset toimivat korkean teknologian, muotoilun, palvelun, erityysosaamisen tai erilaisia palveluita yhdistävillä aloilla. (Chetty & Campbell-Hunt 2003, 61; Luostarinen & Gabrielsson 2006, 781.)

2.6 Kansainvälistymisen rahoittaminen

Kansainvälistyvä yritys tarvitsee usein ulkopuolista rahoitusta ja lisää pääomaa kansainvälistyäkseen. Esimerkiksi investoinnit sekä pitkät toimitus- ja maksuajat aiheuttavat muutoksia yrityksen rahoitustarpeeseen. Maksuajan merkitys on tärkeä kilpailukeino kansainvälisillä markkinoilla. Myös mahdolliseen tappioiden rahoittamiseen tulisi varautua, minkä vuoksi luotonantoon sisältyvät riskit tulisi arvioida tarkasti. (Suomen yrittäjät 2017b.)

Kansainvälistyvän yrityksen rahoitustarpeen suuruuteen vaikuttavat yrityksen toimiala, taloudellinen asema, liiketoiminnan vakiintuneisuus ja yleinen taloudellinen tilanne. Yritystoiminnan rahoitusta on mahdollista saada yksityiseltä sektorilta tai julkisen sektorin rahoituslähteistä. Toiminnan rahoitusta myöntävät ELY-keskukset eli alueelliset elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset ja työ- ja elinkeinoministeriö. Rahoitus voidaan maksaa joko lainana, avustuksena tai näiden yhdistelmänä. Rahoitus on pääasiassa tarkoitettu pk-yrityksille yritystoiminnan kehittämisen tueksi. (Suomen yrittäjät 2017b.)

Työ- ja elinkeinoministeriö rahoittama Team Finland- kasvuohjelma on suunnattu pk-yri-
tysten viennin kasvattamiseksi ja kansainvälistymisen nopeuttamiseksi. Team Finland-
hanketta operoi Finpro, jonka tehtävä on suomalaisyritysten kansainvälistymisen tukemi-
nen ja ulkomaisten investointien sekä matkailijoiden houkuttelu Suomeen. (Finpro 2017.)

Rahoituslähteitä suomalaisille yrityksille tarjoavat myös Finnvera Oyj, Tekes, ja Finnfund.
Finnvera Oyj on valtion omistama erityisrahoittaja, jonka tavoite on edistää suomalaisten
yritysten kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä. Finnvera tarjoaa lainoja, vientitakuita ja ta-
kauksia yritystoiminnan kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin poliittisten tai kau-
pallisten riskien välttämiseen. Poliittiset riskit aiheutuvat suomalaisen vientiyrityksen asiak-
kaan maan poliittisesta tai taloudellisesta tilanteesta. Kaupalliset riskit ovat ostajaan tai
sen rahoittajapankkiin liittyviä riskejä. (Finnvera 2017; Suomen yrittäjät 2017b.)

Tekes rahoittaa suomalaisten yritysten kehitys-, tutkimus- ja innovaatiotoimintaa. Rahoi-
tusta ei myönnetä tavanomaiseen liiketoimintaan, vaan merkittäviin kehittämisprojekteihin,
joilla on mahdollisuus kansainvälistyä. Tekes myöntää tukea kaikenkokoisille yrityksille,
mikäli projektin uutuusarvoa kuvaavat kriteerit täyttyvät. Tekes on startup-yritysten yleisin
rahoituslähde. (Lahtinen ym 2016, 17; Suomen yrittäjät 2017b.) Finnfund on keskittynyt
kannattavien hankkeiden pitkäaikaiseen riskirahoitukseen kehitysmaissa ja Venäjällä.
Finnfund on suomalainen kehitysrahoitusyhtiö, ja Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR)
tukee sen rahoittamia hankkeita. (Suomen yrittäjät 2017b.)

Pankit ja yksityiset pääomasijoittajat voivat myös olla yrityksen rahoituslähteitä. Suoma-
laisyritysten vientisaatavia voidaan rahoittaa pankkien tarjoamilla lyhytaikaisilla valuuttalai-
noilla, jotka sopivat vientikaupan valmistuksen aikaiseen tai toimituksen jälkeiseen ja käyt-
töpääoman tarpeen rahoittamiseen. Vientiyrityksien pitkäaikaisten projektien ja investoin-
tien rahoittamiseen sopii pitkäaikainen valuuttaluotto. (Lahtinen ym 2016, 22-23; Suomen
yrittäjät 2017b.)

2.7 Lainsäädäntö ja kansainvälisen kaupan sopimukset

Lainsäädännöllä on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnalle riippumatta siitä, missä
maissa yritys toimii. Eri maiden lainsäädännöissä ja sääntelyissä on suuriakin eroavai-
suuksia, jotka tulisi ottaa huomioon kansainvälistyttäessä. Kansalliset lait voivat koskea
investointeja, ympäristöä, verotusta, henkilöstöä ja työaikoja sekä eläkkeitä. Kansainvälis-
tyvän yrityksen tulisi ottaa tarkasti selvää kohdemaan lainsäädännöstä juristin avulla.
Lainsäädännöllisillä asioilla on suuri vaikutus kansainvälistymiseen, sillä laki ulottuu kaik-

kiin yritystoiminnan osa-alueisiin. Tämän vuoksi lainsäädäntö tarkoittaa myös kustannuksia tai kustannussäästöjä yritykselle riippuen siitä, minne yritys liiketoimintaansa siirtää. (Wall ym 2015, 132-136.)

Lainsäädännön lisäksi kansainvälistä kauppaa säätelevät erilaiset sopimukset, joita ovat esimerkiksi tulli- ja vapaakauppa-, liikenne-, vero-, kuljetus- ja teollisoikeudelliset sopimukset sekä riitojen selvittelyä koskevat sopimukset. Kansainvälistyvä yritys voi sopia mahdollisen ulkomaisen kauppakumppaninsa kanssa esimerkiksi toimitus-, lisenssi- ja kuljetus- sekä vakuutus sopimuksia. Finpro on laatinut laivauskäsikirjan, joka kattaa 190 maan tiedot vapaakauppasopimuksista, tuontirajoituksista, vaadittavista asiakirjoista ja erityistodistuksista sekä tuotteiden merkintä- ja pakkausmääräyksistä. Laivauskäsikirja on hyvä väline suomalaisille ulkomaankauppaa käyville ja kansainvälistyville yrityksille. (Export Finland 2017; Yrittäjät 2014a.)

Osapuolten välisten sopimusten tulisi aina olla kirjallisia, jotta riitatilanteissa asia voidaan ratkaista parhaalla mahdollisella tavalla. Suomalaiset yritykset voivat käyttää apunaan Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n (International Chamber of Commerce) mallisopimuksia ulkomaan sopimustensa laatimiseen. ICC:n mallisopimukset käsittävät tavarankauppasopimukset, salassapitosopimukset ja jälleenmyyntisopimukset. (Keskuskauppa-kamari 2017a; Keskuskauppakamari 2017b; Yrittäjät 2014a.)

2.8 Kansainvälistymiseen liittyvät riskit

Kansainvälistymiseen liittyy aina riskejä, joita voidaan välttää ennakkoinnilla, suunnittelulla ja erilaisilla käytännön toimilla. Rahoitukseen sekä maksuehtoihin liittyviä riskejä ovat esimerkiksi valuutta-, korko- ja rahoitusriskit, asiakirja- ja vahinkoriskit, sopimusriskit sekä maariski, joka kohdistuu ostajan maahan. Valuuttariski on kansainvälistä kauppaa käyvän yrityksen suurin riski. Mikäli yrityksellä on saatavia tai maksuja vieraassa valuutassa, on valuuttariski mahdollinen. Valuuttakurssimuutokset voivat vaikuttaa yrityksen tulokseen ja katteeseen merkittävästi. Valuuttariskiltä voidaan suojautua esimerkiksi valuuttatermiinein tai -optioin. Valuuttatermiiniä käyttäen yritys sopii etukäteen kaupantekohetkenä käytettävän valuuttakurssin. Valuuttaoptiota käyttämällä yrityksellä on oikeus, muttei velvollisuutta myydä ennakoon sovittuna ajankohtana. Tämä tarjoaa yritykselle mahdollisuuden hyötyä hyvistä kurssimuutoksista, mutta suojan epäedullisia muutoksia vastaan. (Logistiikan maailma 2017; Nordea 2017b; Yrittäjät 2014b.)

Korkoriskillä tarkoitetaan vaihteluita korkomarkkinoilla, joilla on vaikutusta vaihtuvakorkoi-siin lainoihin. Korkoriskiltä voidaan suojautua esimerkiksi koronvaihtosopimuksin. (Nordea

2017a.) Henkilöriskillä tarkoitetaan yrityksen kannalta tärkeän työntekijän siirtymistä toiseen yritykseen tai työelämästä pois, millä on suuri vaikutus erityisesti pienen yrityksen toimintaan. Markkinariskeillä taas kuvataan talouden nopeaan muutokseen liittyviä riskejä, kuten valuuttakursseissa, teknologiassa ja kilpailutilanteessa tapahtuvia muutoksia. Sopimusriskin välttämiseksi sopimusten tulee olla mahdollisimman selkeitä, ja osapuolten tulee ymmärtää sopimus samalla tavalla. (Yrittäjät 2014b.)

2.9 HRM kansainvälisessä yrityksessä

Henkilöstöhallinnolla (HRM) on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa myös kansainvälistyvässä yrityksessä. Henkilöstöhallinnon prosessi pitää sisällään rekrytoinnin, perehdyttämisen, motivoimisen, työntekijän ja yrityksen välisen suhteen, työpaikan ulkoiset ja sosiaaliset olosuhteet, arvioinnit ja mahdolliset työsuhteen päättymiset. Kansainvälistyvän yrityksen tulee ottaa henkilöstöhallinto osaksi kansainvälistymisstrategiaa. Seuraavissa kappaleissa kuvataan henkilöstöhallinnon neljä erilaista lähestymistapaa kansainvälistyvälle yritykselle. (Wall ym 2015, 278-280.)

Etnosentrisessä lähestymistavassa yritys siirtää kotimaansa työntekijöitä uuden kohdemaan liiketoiminnan keskeisiin tehtäviin. Tämä varmistaa hyvän yhteydenpidon ja kontrollin kotimaan pääkonttorin ja ulkomailla toimivan yksikön välillä. Etnosentristä lähestymistapaa käyttävät yleensä yritykset kansainvälistymisen alkumetreillä. (Wall ym 2015, 288.)

Polysentrinen lähestymistapa tarkoittaa koko henkilöstön palkkaamista kohdemaasta kansainväliseen yksikköön tai tytäryhtiöön. Polysentrinen lähestymistapa sopii talouksiin, joissa yritys haluaa pitää matalaa profiilia kohdemaan herkän taloudellisen tai poliittisen tilanteen takia. Geosentrisessä lähestymistavassa yritys siirtää tai palkkaa mielestään parhaat ja sopivimmat työntekijänsä yrityksen keskeisiin positiioihin riippumatta siitä, minkä maalainen kukin työntekijä on ja missä kohdemaassa kyseiselle työntekijälle sopivin paikka sijaitsee. (Wall ym 2015, 288-289.)

Regiosentrisessä lähestymistavassa yritys jakaa toimintaansa maantieteellisesti eri osiin ja siirtää henkilöstöään tarvittaessa yhden maantieteellisen osan sisällä. Yritys voi esimerkiksi jakaa liiketoimintansa kolmeen lohkoksi; Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasia, sen mukaan, millä alueilla sillä on kansainvälistä toimintaa. Yrityksen henkilöstöhallinnon lähestymistavan valitsemiseen vaikuttaa kansainvälistymisen kohdemaata, sen kulttuuri, yrityksen koko, yrityskulttuuri, kansainvälistymisstrategia ja henkilöstön määrä. (Wall ym 2015, 288-289.)

2.10 Verkostoituminen osana B to B markkinointia

Yhteistyökumppaneilla on merkittävä rooli kansainvälistymisessä ja myynnin kehittämisessä. Erityisesti pk-yrityksille verkostoituminen on tärkeä keino voimavarojen kasvattamiseksi. Verkostoitumisesta hyötyvät kaikki mukana olevat yritykset. Oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen on tärkeää, sillä pk-yritysten resurssit ovat suuria yrityksiä rajoittavampia. Yritys voi muodostaa erilaisia verkostoja joko kilpailevien eli samankaltaisten yritysten kanssa tai yrityksen osaamisaluetta täydentävien yritysten kanssa, jolloin yritykset harjoittavat esimerkiksi työnjakoa keskenään keskittämällä osaamisensa toista tukevaan liiketoiminnan alueeseen. Suomalaisten yritysten yhteistyökumppaneiden löytämistä edistää Team Finland -verkosto, jolla on yhteistyötä eri maiden kauppakamareiden kanssa. Suomen suurlähetystöt ulkomailla kauppakamareiden ohella tarjoavat myös apua kansainvälistyvälle yritykselle yhteistyökumppaneiden löytämiseksi. (Team Finland 2017; Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2017.)

Verkostoitumisen lisäksi markkinointi on tärkeä osa yrityksen toiminnan kasvattamista. Markkinoinnin tavoite on selvittää kohderyhmän tarpeet ja mieltymykset sekä kohdentaa yrityksen tuotteet asiakkaiden tietoisuuteen käytettävissä olevien resurssien avulla. Markkinointi on siis varsinaisen mainostamisen lisäksi paljon muutakin, se on suuri osa yrityksen menestystä tai epäonnistumista. Kansainvälisen markkinoinnin avulla voidaan myös kohdentaa tuotetta uusille kohdemarkkinoille, joille tuote ei ole ennestään tuttu. Näillä markkinoilla yritys voi päästä edelläkävijän asemaan, mikäli tuote on uusi ja kilpailijoita ei vielä ole. (Wall ym 2015, 303-304, 311-312.)

Yritysten välistä markkinointia ja myyntiä kuvataan termillä B to B (Business to Business). Yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä ohjaavat tuotteen tai palvelun hinta sekä siitä saatavan hyödyn määrä. Yritysasiakkaille suuntautuvaa markkinointia suunniteltaessa potentiaalisista yritysasiakkaista tarvittava tieto on tarkempaa verrattuna tavalliseen kuluttajille suunnattuun markkinointiin. Yritysasiakkaiden segmentti on yleensä rajatumpi kuin kuluttaja-asiakkaiden segmentti, minkä vuoksi kohdeyritysten tavoittaminen markkinoinnin ja mainonnan avulla on haastavampaa. (Marketing Schools 2012.)

Markkina-analyysi on välttämätön asia yrityksen kansainvälistyessä uudelle markkinalle. Sitä käytetään menetelmänä muodostettaessa kuvaa kohdemaasta, jolle yritys suunnittelee laajentuvansa. Analyysi voidaan jakaa kolmeen osaan: ympäristön analysointiin, ostajien käyttäytymiseen ja markkinatutkimukseen. Ympäristön analysoinnissa otetaan huomioon ympäristön tarjoamat uhat ja mahdollisuudet, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Ostajien käyttäytymistä pyritään analysoimaan tunnistamalla potentiaalinen kohderyhmä, ja syyt

sekä tavat kohderyhmän ostokäyttäytymiselle. Markkinatutkimuksessa pyritään yhdistämään ympäristöstä ja potentiaalisista asiakkaista saadut tiedot. (Wall ym 2015, 304.)

3 Hailerin kansainvälistymissuunnitelman teon kuvaus

Kansainvälistymissuunnitelma (Liite 1) laadittiin kerättyyn teorian tietoon ja toimeksiantajayritykseltä saatuun haastatteluun nojaten. Suunnitelma laadittiin toukokuun 2017 aikana. Kansainvälistymissuunnitelma laadittiin vuoden mittaiselle aikavälille elokuusta 2017 elokuuhun 2018. Ajanjakson lopulle asetettiin liikevaihdollinen tavoite, miljoona euroa, toimitusjohtaja Stefan Sundellin (10.5.2017) arvioon perustuen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyötä tehtiin maaliskuun loppupuolelta toukokuun loppuun. Opinnäytetyön teoriaosa kirjoitettiin pääosin huhtikuussa 2017, muut osat toukokuun 2017 aikana. Pääsääntöisesti opinnäytetyötä mukaan lukien Hailerin kansainvälistymissuunnitelmaa (Liite 1) työstiin arkipäivisin, noin kahdeksan tuntia per päivä.

3.1 Nykytilanne toimeksiantajayrityksessä

Hailerilla on tällä hetkellä 25 yritysasiakasta Suomessa. Suurimman yritysasiakkaan, Lamorin, kautta Haileria käytetään maailmanlaajuisesti, sillä Lamorilla on liiketoimintaa maailmanlaajuisesti kaikilla mantereilla öljyalalla (Sundell 10.5.2017). Haileria käyttää noin 350 käyttäjää tällä hetkellä, joista Lamorin henkilöstöä on noin 120 käyttäjää (Stolt 10.5.2017). Kansainvälistyminen Lamorin ainutlaatuisen, maailmanlaajuisen myyntiverkoston avulla on toimitusjohtaja Sundellin mukaan yrityksen tahtotila, ja tämä näkyy kansainvälistymissuunnitelmassa (Liite 1) osana kansainvälistymisen alun strategiaa.

Hailer Oy:tä kuvaa hyvin born global -ilmiö. Hailer on yritys, jonka tavoitteena on perustamisestaan lähtien ollut kansainvälisille markkinoille suuntaaminen kotimaan markkinan ohella (Stolt & Sundell 10.5.2017). Tämä ilmenee kansainvälistymissuunnitelmassa laajojen kohdemarkkinoiden tavoittelemisena. Koska Hailerin tuote on pilvipalvelu, kansainvälistymisen kannalta investointeja vaativia kuljetus-, varastointi- ja fyysisiä valmistuskuluja ei tarvinnut ottaa huomioon oppaan suunnittelussa. Teknologia-alan yrityksen on mahdollista levittää tuotettaan nopeasti ja samanaikaisesti eri maihin, mikäli resurssit henkilöstön ja rahoituksen suhteen sen mahdollistavat. Kansainvälistymissuunnitelmassa (Liite 1) tuodaan esiin nykyisen henkilöstön riittävyys ja rahoitustarpeiden määrittely nopean kansainvälistymisen kannalta.

3.2 Kansainvälistymismuodon valinta

Kansainvälistymisen muodoksi valittiin kansainvälistymisen alussa suora vienti, koska yritys haluaa kansainvälistyä Lamor-verkoston kautta, mahdollisimman pienin riskein (Stolt &

Sundell 10.5.2017). Asiakashankinta on luonteeltaan henkilökohtaista myyntityötä potentiaalisten asiakasyritysten kanssa (Liite 1). Tämä vahvisti päätöstä nykyisten työntekijöiden siirtämisestä kohdemarkkinaan väliaikaisesti toiminnan alussa, sillä heillä on paras tietotaito ja tuotteen tuntemus.

Lamorin myyntiverkoston ulkopuolelle siirryttäessä kansainvälistymissuunnitelmassa (Liite 1) määriteltiin myyntiagenttien ja jälleenmyyjien käyttö kohdemaassa hyväksi vaihtoehdoksi kohdemarkkinan tuntemuksen vuoksi. Nykyiset työntekijät vapautuvat myös muihin tehtäviin ja uusien alueiden avaamiseen siirrettyään tietotaitonsa myyntiagentille. Kansainvälistymisen alun jälkeen siirrytään epäsuoraan vientiin suunnitelmassa (Liite 1).

3.3 Strategian valinta kansainvälistymisessä

Oikeanlaisen strategian valinta ennen kansainvälistymistä on välttämätön osa kansainvälistymisen suunnittelua ja riskien minimointia. Kansainvälinen strategia määriteltiin Hailelille sopivaksi strategiaksi (Liite 1). Toimeksiantajayrityksen haastattelun (Stolt & Sundell 10.5.2017) mukaan Hailerista ei tehdä eri maille suunniteltuja erillisiä verisoita, minkä vuoksi toimiviksi koetut prosessit voidaan toistaa liiketoiminnassa ulkomailla.

3.4 Rahoituksen suunnittelu

Rahalliset investoinnit haluttiin minimoida kansainvälistymisen alussa, joten Lamorin yhteistyökumppanit ovat hyvä valinta myös rahoituksen kannalta (Liite 1). Nykyisen asiakkaat kotimaassa on myös saatu perinteisen henkilökohtaisen myyntityön ja yhteistyökumppaneiden avulla, joten kotimaassa toiminutta mallia halutaan käyttää kansainvälistymisen alkuideana. (Stolt & Sundell 10.5.2017.)

Yrityksen vakavaraisuus on tällä hetkellä hyvä (Sundell 10.5.2017). Nykyiselle henkilöstölle palkanmaksukykyä on muutamalle vuodelle eteenpäin, toisaalta uudet rekrytoinnit ovat kassavirtojen varassa, joten uusia asiakkaita täytyy saada toiminnan rahoittamisenkin näkökulmasta kansainvälistymisen tueksi. Rahoitustarpeiden kasvaessa ulkopuolinen rahoitus valikoitui sopivaksi rahoituksen muodoksi kansainvälistymissuunnitelmaan (Liite 1). Hailer Oy haki Tekesiltä rahoitusta, mutta rahoitusta ei myönnetty Lamor-kytkösten vuoksi, sillä tuote on kehitetty Lamorin sisällä (Stolt 10.5.2017). Ulkopuoliset pääomasijoittajat nostettiin esille sopivina rahoituslähteinä kansainvälistymissuunnitelmassa (Liite 1).

3.5 Lainsäädäntö ja riskienhallinta

Lainsäädännöllisissä asioissa ja riskienhallinnassa otettiin huomioon ulkopuolisen avun merkitys kohdemarkkinoilla. Sopimuksellisissa asioissa asianajajan palkkaaminen kohdemaasta tuotiin esiin parhaana vaihtoehtona suunnitelmassa (Liite 1). Koska teknologia-alalla aika on rahaa, ei virheisiin ole varaa, ja sopimus- sekä verotukselliset asiat tulee tehdä oikein alusta alkaen. Riskienhallinnassa keskityttiin valuuttariskiin, mikä muodostuu kansainvälisellä yrityksellä kaupan teosta vieraalla valuutalla.

3.6 HRM

Kansainvälistymisen alkuun esitettiin etnosentristä lähestymistapaa kansainvälistymissuunnitelmassa (Liite 1). Tuote vietäisiin nykyisen henkilöstön voimin kansainvälisille markkinoille Lamorin myyntiverkostoon. Polysentriseen lähestymistapaan voitaisiin siirtyä myöhemmin, mikäli kohdemaan markkina todettaisiin kasvujohteiseksi, jolloin kohdemaan palkattaisiin paikallisen myyntiagentin lisäksi lisää paikallista henkilöstöä. Paikallisella henkilöstöllä olisi pitkällä tähtäimellä paras lokaalinen tuntemus markkinasta ja suomalainen henkilöstö voisi keskittyä kasvun kehittämiseen muilla alueilla (Stolt & Sundell 10.5.2017).

3.7 Myynti ja markkinointi

Mainontaan päätettiin olla investoimatta kansainvälistymisen alussa (Liite 1), sillä varsinaista mainontaa toimeksiantajayritys ei ollut tehnyt kotimaassakaan (Sundell 10.5.2017). Markkinoinnin kannalta tuotiin esiin verkkosivujen kehittäminen, jolloin niiden toimivuus tietolähteenä saataisiin potentiaaliseksi. Tuotteen käyttöönoton kehittäminen oli myös tärkeä kehitystavoite, jolloin käyttöönottokoulutuksilta vältyttäisiin tai niitä voitaisiin tulevaisuudessa vähentää. Tämä näkyy suunnitelmassa (Liite 1) siirtymisenä paikallisten myyntiagenttien käyttöön kansainvälistymisen edetessä kohdemaassa.

Lamor-verkoston ulkopuolelle kansainvälistyttäessä kansainvälistymissuunnitelmassa (Liite 1) tuotiin esiin markkina-analyysien teettäminen kohdemarkkinan potentiaalin selvittämiseksi. Lisäksi esitettiin perinteisemmät ja nopeat tavat ulkoisten tekijöiden selvittämiseksi markkinassa perinteisten analyysimenetelmien avulla, kuten PESTEL-analyysia käyttäen.

4 Pohdinta

Kansainvälistymissuunnitelma kattaa Hailerin nykytilanteeseen sopivan jatkumon operaatioiden siirtämiseksi kansainvälisille markkinoille. Toimeksiantajayritykseltä saatujen tietojen ansioista suunnitelma on käytännönläheinen. Suunnitelma vastaa hyvin start up -yrityksen tarpeisiin ja käytettävissä oleviin resursseihin. Toimeksiantajayrityksen voimakas tahtotila ja halu kansainvälistyä näkyvät kansainvälistymissuunnitelmassa tavoitteena laajojen kohdemarkkinoiden valtaamisesta. Toisaalta realiteetteja ei ole jätetty huomiotta, sillä suunnitelma nojaa vahvasti kohta kohdalta teoriaperustaan.

Hailerin kannalta tärkeää suunnitelmassa on selkeän kansainvälistymisen muodon ja strategian määrittely. Kansainvälistymisstrategian avulla Hailer ei kansainvälistymisen alkumetreillä sorru liian suuriin investointeihin, ja toimivat kohdemarkkinat on mahdollista tunnistaa helpommin. Myös teorian pohjalta esitetyt henkilöstöön liittyvät lähestymistavat ja henkilöstöresurssien käyttö ovat tärkeitä asioita Hailerille kansainvälistymissuunnitelmassa. Markkinointiin ja mainontaan liittyvät asiat taas ovat vähemmän tärkeitä lähitulevaisuudessa Hailerille, sillä niihin ei investoida aktiivisesti lähitulevaisuudessa kansainvälistymissuunnitelmassa. Kriittistä on asiakasyritysten hankkiminen eri aloilta kansainvälistymisen edetessä, jotta Hailer ei liikaa kulminoituisi öljyalalle ja kehittyisi kyseisen alan ehdoilla. Tämä tulee ottaa huomioon kansainvälistymisen edetessä Lamor-verkoston ulkopuolelle.

4.1 Kehitysehdotukset

Kansainvälistymissuunnitelman ylläpito on tärkeää suunnitelman aikana. Ylläpitoon kuuluu kansainvälistymissuunnitelman ajankohtainen päivittäminen. Suunnitelmaa tulee päivittää kansainvälistymisen edetessä ajankohtaista tilannetta vastaavaksi. Päävastuu kansainvälistymissuunnitelman päivittämisestä on liiketoiminta- ja operaativastaava Kristian Stoltilla.

Toimeksiantajayrityksen ensimmäisten kansainvälisten askeleiden ottamisen jälkeen suositukseni on, että yritys keskittyisi maakohtaisten suunnitteluiden tekemiseen. Realiteetti on, että yrityksen henkilöstön pienuuden vuoksi kansainvälistymisen täytyy tapahtua maa kerrallaan, sillä Suomen liiketoimintaa täytyy pitää myös yllä. Uusien työntekijöiden palkkaaminen Suomesta voisi auttaa henkilöstöresurssien riittävyyteen, jolloin uudet työntekijät vastaisivat Suomen operaatioista ja enemmän nykyistä henkilöstöä vapautuisi ulkomaiden operaatioiden avaamiseen. Mahdollisissa rekrytoinneissa tulisi keskittyä vahvojen,

persoonallista myyntiä osaavien henkilöiden löytämiseen, jolloin asiakassuhteiden hallinta ja uusasiakashankinta saivat edellytykset kasvulle.

Kansainvälistymisen laajentuessa Lamor-myyntiverkoston ulkopuolelle myynti- ja käyttöönottomateriaalien tulisi olla sellaisella tasolla, että Hailerin mahdollinen myyjä kohde-
maassa osaisi esitellä tuotteen yrityksille yhtä henkilökohtaisesti ja kattavasti kuin nykyiset
työntekijät. Myöhemmin Hailer voisi kasvattaa myyntiä jälleenmyyjän tai tytäryhtiön kautta
maissa, joissa asiakkaita olisi jo useampia, potentiaalisten myyntivolyymien saavutta-
miseksi.

4.2 Opinnäytetyön tekijän oma pohdinta

Opinnäytetyöprosessini alkoi hieman suunniteltua myöhemmin, maaliskuussa 2017. Aja-
tuksenani oli ollut aloittaa opinnäytetyön tekeminen jo tammikuussa, mutta lentoemännän
työni ohella opinnäytetyön kirjoittaminen osoittautui mahdottomaksi. Tavoitteeni oli palaut-
taa työ toukokuun loppuun mennessä, jotta valmistuisin ennen kesää. Koska en tehnyt
töitä huhti- ja toukokuussa, oli minulla aikaa tehdä työtä työpäivän pituisissa jaksoissa.
Tämä rytmi sopi minulle, enkä kokenut aikataulun suhteen stressiä. Koin työn aloittamisen
helpoksi, ja pääsin nopeasti rytmiin kirjoittamisessa.

Opinnäytetyön aihe oli minua kiinnostava, ja kansainvälisen liiketoiminnan ja logistiikan
opintojeni myötä koin, että minulla oli tarvittavat taustatiedot työn aloittamiselle. Kansain-
välistyminen on aiheena ajankohtainen, ja sen yhdistäminen toimeksiantajayrityksen tar-
peisiin konkreettisen suunnitelman luomiseksi oli mielestäni mahtavaa. Oma odotukseni
opinnäytetyölle oli hyvän kokonaisuuden tuottaminen selkeän teoriaperustan ja siihen
pohjautuvan oppaan myötä. Teoriatiedon ja lähteiden kerääminen oli mielenkiintoista.
Haastavinta oli lopulta oppaan tekemisen aloittaminen, sillä pyrin saamaan siitä mahdolli-
simman realistisen ja toimeksiantajayrityksen nykytilanteeseen sopivan. Kokonaisuus on-
nistui mielestäni hyvin, ja olen siihen tyytyväinen. Uskon, että globalisaation ja digitalisaa-
tion myötä yritykset, joilla ei ole fyysistä tuotetta tulevat lisääntymään ja kansainvälistymi-
nen kasvamaan tämän ilmiön seurauksena tulevaisuudessa.

Lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2003. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12, 1, s. 61.
- Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. 2015. *International Business: Environments and Operations (Fifteenth Edition)*. Pearson Education Limited.
- Export Finland 2017. Laivauskäsikirja. Luettavissa: <http://www.exportfinland.fi/laivauskasikirja>. Luettu: 11.4.2017.
- Finnvera 2017. Finnvera lyhyesti. Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/finnvera-lyhyesti/finnvera-esittely>. Luettu: 4.4.2017.
- Finpro 2017. Team Finland. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/>. Luettu: 11.4.2017.
- Hill, C. 2014. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill Education.
- Investopedia 2017. Porter's 5 Forces. Luettavissa: <http://www.investopedia.com/terms/p/porter-diamond.asp>. Luettu: 22.5.2017.
- Kananen, J. 2010. *Pk-yritysten kansainvälistyminen*. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Keskuskauppakamari 2017a. Kansainvälisyys ja yritykset. Luettavissa: <http://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/kansainvalisyys-ja-yritykset/>. Luettu: 11.4.2017.
- Keskuskauppakamari 2017b. Kauppaprosessit, riskit, työkalut. Luettavissa: <http://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/kauppaprosessit-riskit-tyokalut/>. Luettu: 10.5.2017.
- Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V., Wiikeri, J., Lamminkoski, H., Lähde, K., Mikkilä, k., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Dalziel, M., Barge, B., Meade, C. & Zhao, X. 6.10.2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtio-neuvoston kanslia. Luettavissa: <http://tietokayttoon.fi/documents/10616/1034423/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat/31152558-ae58-42ef-9cf0-e2483ec45bc1?version=1.0>. Luettu: 7.4.2017.

Logistiikan maailma 2017. Valuuttakauppa ja valuuttariskiltä suojautuminen. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/ulkomaankaupan-maksamisesta/valuuttakauppa-ja-valuuttariskilta-suojautuminen/>. Luettu: 8.5.2017.

Luostarinen, R. & Gabrielsson, M. 2006. Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. Thunderbird International Business Review, 48, 6, s. 781.

Marketing Schools 2012. Business to Business Marketing. Luettavissa: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/b2b-marketing.html>. Luettu: 10.5.2017.

Nordea 2017a. Korkoriski. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/markets/tuotteet-ja-palvelut/Yritys-Tuotteet/Korkosuojaus/Korkoriski.html>. Luettu: 10.5.2017.

Nordea 2017b. Valuuttariskeiltä suojautuminen. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/markets/tuotteet-ja-palvelut/Yritys-Tuotteet/Valuuttasuojaus/Valuuttariskilta-suojautuminen.html#tab=Valuuttariskilta-suojautuminen>. Luettu: 10.5.2017.

Nummela, N. 2011. International Growth of Small and Medium Enterprises. Routledge.

Redland 2017. Hailer -Visuaalisen ilmeen kehitys ja verkkosivusto. Luettavissa: <https://www.redland.fi/tyot/hailer-visuaalisen-ilmeen-kehitys-verkkosivusto-esittelyvideo>. Luettu: 16.5.2017.

Rugman, A. & Collinson, S. 2012. International Business (Sixth Edition). Pearson Education Limited.

Stolt, K. 10.5.2017. Liiketoiminta- ja operaativastaava. Hailer Oy. Haastattelu. Helsinki.

Sundell, S. 10.5.2017. Toimitusjohtaja. Hailer Oy. Haastattelu. Helsinki.

Suomen riskienhallintayhdistys ry 2017. Verkostoitumisen riskit ja niiden hallinta. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=verkostoitumisen-riskit>. Luettu: 10.5.2017.

Suomen yrittäjät 2017a. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>. Luettu: 5.4.2017.

Suomen yrittäjät 2017b. Rahoitus ja vakuudet. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/rahoitus-ja-vakuudet-318610#quickset-valilehti=1>. Luettu: 4.4.2017.

Team Finland 2017. Verkostot. Luettavissa: <http://team.finland.fi/palvelut/verkostot>. Luettu: 10.5.2017.

Tikkanen, E. & Vartia, P. 2012. Taloudellista pääomaa, Johdatus kansantalouteen. Taloustieto Oy.

Wall, S., Minocha, S. & Rees, B. 2015. International Business (Fourth edition). Pearson Education Limited.

Yrittäjät 2014a. Kaupan ehdot ja sopimukset. 14.1.2014. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/rannikko-pohjanmaan-yrittajat/a/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/kaupan-ehdot-ja-sopimukset-318418>. Luettu: 11.4.2017.

Yrittäjät 2014b. Riskit. 14.1.2014. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/riskit-318301>. Luettu: 2.5.2017

Liitteet

Liite 1. Hailerin kansainvälistymissuunnitelma



Hailer

Kansainvälistymissuunnitelma

8/2017-8/2018



Milja-Rebekka Lauronen

Sisällys

- Tavoite, toteutus & strategia
- Kansainvälistymisen muoto
- Kansainvälistymisstrategia
- Rahoitus
- Lainsäädäntö ja riskienhallinta
- HRM
- Markkinointi ja myynti
- Käytännön vinkkejä

Tavoite

Tämä on kansainvälistymissuunnitelma Hailer Oy:lle. Kansainvälistymissuunnitelman tavoite on antaa konkreettisia vinkkejä kansainvälistymisen suunnitteluun, strategian valintaan ja toteutukseen. Suunnitelma on laadittu vuoden mittaiselle aikavälille, elokuusta 2017 elokuuhun 2018. Tavoiteliikevaihto aikavälin lopussa on miljoona euroa.

Toteutus

Kansainvälistyminen aloitetaan Lamorin myyntiverkostoa apuna käyttäen. Myyntiverkoston avulla Hailer myydään Lamorin kanssa yhteistyötä tekeviin yrityksiin kohdemaassa. Realistinen lukumäärä yrityksille kohdemaassa on kahdesta kolmeen yritystä. Kohdemaan valinta riippuu Lamorin myyntiverkoston kiinnostuksesta Haileria kohtaan kyseisessä kohdemaassa. Kansainvälistymisen alkumetreillä öljyalalla toimivat yritykset ovat kohdeyrityksiä Lamorin myyntiverkoston vuoksi.

Strategia

Lamorin myyntiverkoston avulla Hailer tavoittelee kohdemaasta asiakasyrityksiä. Näiden asiakkaiden vakiinnuttua aloitetaan kansainvälistyminen kohdemaassa Lamorin myyntiverkoston ulkopuolelle. Kansainvälistyminen ei tämän jälkeen ole yhtä riskialtista kuin täysin uudelle

markkinalle laajentuminen, sillä kohdemaata on tutumpi muutaman olemassa olevan asiakkaan avulla. Myös haastavammat markkinat tunnistetaan, jolloin kansainvälistyminen voidaan rajoittaa olemassa oleviin asiakkaisiin. Seuraavaksi kuvataan kansainvälistymisen prosesseja käytännössä.



Kansainvälistymisen muoto

Lamorin myyntiverkoston kontakteja lähestytään nykyisen henkilöstön turvin, eli kohdemaahan mennään tapaamaan potentiaalisia asiakkaita. Hailer viedään kohdemaahan suoraa vientiä käyttäen kansainvälistymisen alussa. Asiakassuhteen alussa käyttöönottokoulutukset sitovat nykyistä henkilöstöä kohdemaahan, mutta tämä on välttämätöntä, sillä nykyinen henkilöstö tuntee tuotteen parhaiten. Kansainvälistymisen alussa on tärkeää, että kontrolli kotimaan ja uuden kohdemaan välillä säilyy.

Asiakassuhteiden vakiintuessa uuteen kohdemaahan voidaan palkata paikallisia myyntiagentteja, jotka tuntevat Hailerin tuotteena hyvin, eli siirtyä epäsuoraan vientiin. Myyntiagentti tuntee myös kohdemarkkinan suomalaista henkilöstöä paremmin, mistä on apua toimintojen siirtämisessä Lamorin myyntiverkoston ulkopuolelle. Nykyinen henkilöstö vapautuu uusien kohdemaiden avaamiseen ja kotimaan operaatioiden käyttöön.



Kansainvälistymisstrategia

Kansainvälistyminen tehdään kansainvälistä strategiaa käyttäen. Tuotekehittely ja ydinosoaminen pidetään kotimaassa, ja kotimaassa toimivaksi koetut liiketoiminnan osat toistetaan osana liiketoiminnan prosesseja kohdemaassa, uudella markkinalla. Kansainvälistä liiketoimintaa tehdään kotimaan liiketoiminnan tavoin. Hailer pidetään täysin samanalaisena, eikä siitä tehdä maakohtaisia versioita eli tuotetta ei lokalisoida. Koska tuote on samanlainen, mutta kohdemarkkinat ovat keskenään erilaiset, voi syntyä haasteita potentiaalisen markkinan löytämisessä kohdemaasta, sillä kohdeasiakkaat voivat olla erilaisia maasta riippuen. Tämä voidaan välttää markkinatutkimuksin ja ympäristön muutoksiin herkästi reagoimalla siinä vaiheessa, kun kansainvälistymistä laajennetaan Lamor-verkoston ulkopuolelle.

Rahoitus

Nykyisellä henkilöstömäärällä kansainvälistyttäessä rahoitustarvetta ei ole kansainvälistymisen alussa. Suorasta epäsuoraan vientiin siirryttäessä myyntiagenttien palkkaaminen kohdemaista synnyttää rahoitustarpeen. Ulkopuolista rahoitusta voidaan hakea yksityisiltä pääomasijoittajilta tai rahoituslaitoksilta. Kansainvälistymisen edetessä myyntitulot taasoittavat rahoitustarpeen määrää.

Lainsäädäntö ja riskienhallinta

Kansainvälistymisen alussa Lamorin myyntiverkoston sisällä sopimusasioissa ja verotuksellisissa asioissa käytetään ulkopuolisen asianajajan palveluita kohdemaan lakiin liittyvissä asioissa. Sopimukset kohdemaissa tulee laatia pienintä yksityiskohtaa myöten kirjallisina. Valuuttariski on suurin kansainvälistymiseen liittyvä riski, jos kauppaa käydään muussa kuin eurossa. Tältä riskiltä tulee suojautua valuuttatermiinein tai -optioin.

Lamorin myyntiverkoston sisällä kansainvälistyminen vähentää uudelle markkinalle siirtymisen riskejä, koska kansainvälistymistä tehdään verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kautta. Toisaalta tämä voi edesauttaa Hailerin profiloitumista öljyalan toimijaksi, ja vaarana on, että tuote kohdentuu liikaa öljyalalla toimivien yritysten työkaluksi. Tämä profiloituminen voi auttaa kansainvälistymisen alkuvaiheessa, koska Lamorin verkostossa yritykset toimivat kyseisellä toimialalla. Myöhemmin tämä voi muodostaa riskin Hailerin kansainvälistyessä uusille markkinoille, mikäli tuote mielletään vain yhdelle alalle sopivaksi. Riskin minimoimiseksi siirtyminen Lamorin myyntiverkoston ulkopuolelle tulee tapahtua mahdollisimman pian, välittömästi sen jälkeen, kun Hailerilla on muutama asiakasyritys kohdemaassa.

HRM

Kansainvälistymisen alussa nykyistä henkilöstöä käytetään uusien asiakkaiden hankintaan kohdemaissa, mitä kuvaa etnosentrinen lähestymistapa. Lähestymistavan avulla varmistetaan yhteydenpidon helppous ja tiivis yhteistyö kotimaan ja ulkomaille siirretyn henkilöstön kesken. Nykyinen henkilöstö toimii kohdemaassa avainasemassa, hankkien asiakkaita ja yhteistyökumppaneita.

Myöhemmin paikallisten myyntiagenttien toimiessa kansainvälisellä kohdemarkkinalla henkilöstöhallinnossa voidaan siirtyä polysentriseen lähestymistapaan. Toiminnan kasvaessa kohdemaassa palkataan paikallisia työntekijöitä ja toimintaa kasvatetaan paikallisen henkilöstön turvin.

Markkinointi ja myynti

Mainontaan ei investoida kansainvälistymisen alussa, koska Hailer vie-dään kansainvälisille markkinoille henkilökohtaisesti potentiaalisia asiakkaita tapaamalla ja yhteistyökumppaneiden avulla, Lamorin myyntiverkoston sisällä. Asiakashankintaa tehdään siis kotimaan tavoin. Internet-sivut tulee olla monipuoliset ja aina ajan tasalla, jolloin ne toimivat kattavana tietolähteenä kiinnostuneille, potentiaalisille asiakkaille.

Hailerin kehittämistä tuotteena tulee jatkaa, jotta nykyisiltä käyttöönottokoulutuksilta vältytään tulevaisuudessa. Tuotteen käytön aloittamisesta tulee tehdä niin helppoa, että asiakasyrityksissä henkilöstö pystyy ohjeiden avulla aloittamaan tuotteen käytön. Tämän kehityksen tuloksena Hailerin koulutukset kohdemaissa vähenevät tai poistuvat, mikä ei sido suomalaista henkilöstöä kohdemaahan.

Lamorin myyntiverkoston ulkopuolelle siirtymistä ennen kohdemarkkinasta tulee teettää markkina-analyysi, jossa selvitetään kohdemaan potentiaali. Markkina-analyysijä tekevät monet markkinointiyritykset. Nopeita toimintaympäristön analyysijä voidaan laatia myös yrityksen sisällä esimerkiksi PESTEL -analyysin avulla, jolla saadaan nopea läpileikkaus kohdemarkkinasta. Kilpailutilannetta uudella markkinalla voidaan analysoida Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin voidaan tarkastella SWOT -analyysin avulla. Alla on kuvattuna Hailerin sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, joita voi käyttää apuna SWOT -analyysin laatisessa kohdemaahan.

Vahvuuksia (strengths) ovat Hailerin innovatiivisuus, nuorekkuus ja kyky tehdä nopeita päätöksiä ja mukautua muuttuviin tilanteisiin kevyen yritysrakenteen ansiosta. Tietotaito ja halu menestyä ovat myös avainvahvuuksia. Henkilöstön osaaminen ja kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta voidaan myös lukea vahvuuksiin. Lisäksi henkilöstön kielitaito on hyvä.

Heikkouksia (weaknesses) ovat Hailerin kokemattomuus operaatioiden käynnistämisestä kotimaan ulkopuolella. Myös varsinaisten kansainvälisten asiakasyritysten puutetta voidaan pitää heikkoutena kansainvälisellä markkinalla. Yrityksen tuntemattomuus on myös haaste. Henkilöstön pienuus voi luoda haasteita, sillä kotimaan liiketoiminta on kansainvälistymisen ohella pidettävä vähintään nykyisellä tasolla.

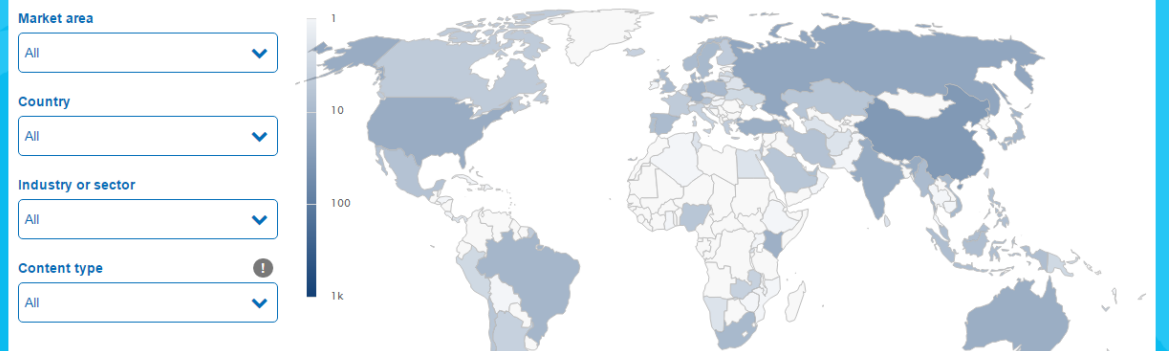
Käytännön vinkkejä

Kohdemaassa toiminnan laajentamista suunniteltaessa apua tarjoavat seuraavat tahot kansainvälistymiseen ja kontaktien avaamiseen:

- Suomen suurlähetystöt maailmalla
- Keskuskauppakamarit
- Team Finland -organisaatio

Team Finland tarjoaa useita kansainvälistymisen palveluita. Team Finland Market Opportunities tarjoaa ajankohtaista tietoa kasvumahdollisuuksista maailmanlaajuisesti ja toimialoittain suomalaisyrityksille.

Specify what you are looking for



Team Finland Market Opportunities -hakuohjelma (Team Finland 2017).

Lisäksi messut ja yritystapahtumat toimivat hyvinä verkostoitumispaikoina. Kansainvälistymisen alussa hyvä idea on öljyalan toimijoiden tapaaminen kohdemaissa esimerkiksi alan messuilla ja tapahtumissa. Lammor-myyntiverkoston ulkopuolelle siirryttäessä teknologia-alan messut ovat ehdoton markkinointiväylä tuotteen saattamiseksi alan yritysten tietoisuuteen, ja tätä myöten potentiaalisten asiakasyritysten saataville. Kansainvälisesti tunnettuja teknologia-alan tapahtumia ovat:

- Slush (Helsingin lisäksi Tokio, Shanghai ja Singapore)
- LeWeb (Pariisi)
- Web Summit (Dublin)
- Sharepoint Fest (Washington, DC)
- NY Tech Summit (Verona, NY)

Lähteet

The Bizzabo Blog. 2017 Technology Conferences. <http://blog.bizzabo.com/top-tech-conferences-of-2016-the-ultimate-tech-events-guide#2017%20Conferences>.

Team Finland 2017. Market Opportunities. <https://www.marketopportunities.fi/>.